

Análise organizacional: o caso do Instituto do Festival de Dança de Joinville – Santa Catarina

AUTORES

AILIN ORIONI

Universidade Federal de Santa Catarina
ailinorioni@gmail.com

LUÍS MORETTO NETO

Universidade Federal de Santa Catarina
moretto@cse.ufsc.br

VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT

Universidade Federal de Santa Catarina
valentinaschmitt@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo relata os resultados do estudo que teve por objetivo analisar o ambiente interno do Instituto do Festival de Dança bem como descrever a sistemática para a realização do evento cultural: "Festival de Dança de Joinville – Santa Catarina", no segundo semestre de 2006. No que se refere à metodologia, o estudo se caracteriza como descritivo, no que tange aos fins, e como estudo de caso, documental e bibliográfico, no que tange aos meios de consulta a dados escritos, análise documental, por entrevistas pessoas semi-estruturadas e através de contato eletrônico. A seqüência de estudos para a realização do trabalho se deu pelo resgate bibliográfico sobre turismo e suas tipologias, além do embasamento teórico sobre o diagnóstico organizacional. Num segundo momento foi realizada a análise interna do Instituto do Festival de Dança, abordando aspectos como: estrutura organizacional, coordenação, planejamento e decisão. Num terceiro e último momento foi descrita a sistemática de realização do evento cultural pelo Instituto. Desta forma, verificou-se que o Instituto do Festival de Dança apresenta uma combinação predominante de estruturas organizacionais simples e de rede orgânica, sua coordenação é por ajustamento mútuo e a tomada de decisão tanto no planejamento estratégico, tático e operacional ocorre de maneira participativa. Dentre os pontos fortes destacaram-se a identificação dos times com a organização e, conseqüentemente, com a causa do evento.

Palavras-chave: Análise organizacional, gestão de eventos, Diagnóstico, Festival, Evento cultural

ABSTRACT

The present shows the results of the study which had as its main objective to analyze the internal environment of the Institute of the Festival of Dance, as well as, describing systematic for the accomplishment of the cultural event: "Festival of Dance of Joinville - Santa Catarina", in the year 2006. Relating to the adopted methodology, the study is characterized as descriptive, in what it refers to the ends, it is a study of case, documentary and bibliographical, and relating to the ways of data collection it was used written data, documentary analysis, and interviews half-structuralized and contact through electronic ways. The sequence of studies, for the accomplishment of work, was done by the

bibliographical research on tourism and its typologies, beyond the theoretical basement on the organizational diagnosis. The internal analysis of the Institute of the Festival of Dance was carried through, approaching aspects as: organizational structure, coordination, planning and decision. At the third and last moment the systematic of accomplishment of the cultural event for the Institute were described. In such a way, it was verified that the Institute of the Festival of Dance presents a predominant combination of simple organizational structure and organic net, its coordination is by mutual adjustment and the decision process in such a way which the strategical, tactical and operational planning occurs in participative mode. Amongst the strong points they had been distinguished it identification of the teams with the organization and, as consequence, event's cause. The weak points affect in order to grant character reactive of the management.

Key-words: Organizational analyze, events managements, diagnoses, festival, cultural event

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da atividade turística influencia em vários aspectos da sociedade, bem como da economia e do ambiente no qual esta atividade se comporta. O intercâmbio cultural pode ser visto como um dos principais pontos no relacionamento da sociedade receptora com a visitante. Por outro lado, no campo econômico, o turismo reflete suas atividades impulsionando diversas áreas. Algumas das maneiras pelas quais o turismo pode-se desenvolver, de acordo com seu estágio de especialização, podem ser, turismo de negócios, de cruzeiros, ecoturismo, religioso, de eventos e cultural.

Assim sendo, um segmento que vem apresentando crescimento exponencial nos últimos anos é o de turismo de eventos. Montaner (apud Funiber, 2002) apresenta que o turismo de eventos é o conjunto de atividades turísticas que visam congregar, em locais que ofereçam a infra-estrutura necessária, reuniões entre participantes com interesses acadêmicos, científicos, técnicos, culturais, profissionais entre outros.

Neste contexto, o estado de Santa Catarina é destaque por apresentar diversos eventos culturais de destaque nacional e internacional, dentre eles, o Festival de Dança de Joinville. Este festival, que ocorre anualmente na cidade de Joinville, teve seu início há 24 anos e, desde então, é responsável por atrair pessoas de diversas regiões do Brasil e do mundo, interessadas em apreciar espetáculos de arte, especificamente de dança. Com o decorrer dos anos, o evento vem se mostrando cada vez mais profissional nas suas atividades e, conseqüência disto, é o aumento de atividades dentro do próprio festival, e do incremento da demanda e diversificação do seu público.

Portanto, faz-se relevante o estudo do Instituto do Festival de Dança, responsável pela gestão e coordenação de todo evento, para melhor conhecer as fontes do sucesso obtido pelo evento. Neste intuito, sabe-se que o conhecimento e análise do ambiente interno da organização é um fator decisivo para se estabelecer a estratégia da mesma, a qual possibilita minimizar riscos na tomada de decisão, identificar os fatores que limitam o seu desenvolvimento e aumentar a capacidade de mudança frente aos imprevistos do ambiente. É nesse contexto que se torna imprescindível a realização de uma análise organizacional, com auxílio das ferramentas do diagnóstico organizacional para o ambiente interno, possibilitando uma visão interna da gestão e dos processos da organização que possui uma repercussão na economia e na sociedade Joinvillense.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Tomanik (1994) a fundamentação consiste na etapa na qual os conhecimentos teóricos serão aprofundados sobre o tema abordado, além de ser a fase onde se irá levantar os pontos de concordância e discordância entre as diversas posições dos autores apresentados. Desta maneira, será abordado e discutido nesta etapa o referencial teórico do tema turismo, e as suas respectivas ramificações, além das referências teóricas do diagnóstico organizacional, com ênfase no ambiente interno.

2.1 Turismo e suas tipologias

O conceito do turismo experimentou diversas alterações com o passar dos anos, porém, o conceito mais desenvolvido sobre o assunto, atualmente adotado pela Organização Mundial do Turismo – OMT – (1995) é:

“O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.”

Uma vez que a busca por novas fontes de lazer foram se intensificando e as necessidades dos indivíduos foram se modificando, o turismo também aumentou a sua gama de opções, oferecendo hoje diversos tipos de turismos, para satisfazer as diversas motivações que levam as pessoas a se deslocarem do seu local de origem à procura deste lazer. É, portanto nesta gama de opções que surge o turismo de eventos.

O mesmo engloba atividades turísticas que consistem em juntar participantes de reuniões científicas, acadêmicas, culturais, profissionais, etc., em local que ofereça a infraestrutura apropriada para a realização deste tipo de eventos, tais como centro de convenções, hotéis, transportes, etc. (MONTANER apud FUNIBER, p.199).

Conforme Richero (1999), a captação e a promoção de eventos no mundo têm como maior benefício é o equilíbrio da oferta com a demanda, pelo fato da realização de eventos concentrar-se na baixa estação. Desta maneira, observa-se que em sua maioria, os eventos independem de fatores climáticos, sempre limitados para iniciativas do turismo tradicional.

Com o intuito de evidenciar estas peculiaridades e características do turismo de negócios, no caso eventos, e para determinar a composição do produto e serviço gerado pelo mesmo, Martin apud Allen et al (2003) classificou este turismo em três agrupamentos quanto a frequência, conteúdo e volume.

Além destas classificações, o turismo de eventos ganhou diversas tipologias e subdivisões que melhor contribuem para caracterizar cada tipo de evento. Neste contexto criou-se o termo “eventos especiais” desenvolvido para descrever rituais, apresentações ou celebrações peculiares que tenham sido deliberadamente planejados e criados para atingir metas ou objetivos específicos de cunho social, cultural ou corporativo (ALLEN et al, 2003).

Os eventos especiais são dispostos de acordo com o seu porte e escala, além de serem classificados conforme seu propósito ou o setor específico ao qual pertencem, e, ainda sobre a categorização dos eventos, o Senac (apud MORAES, 2001) apresentam outra maneira de agrupamento dos eventos, de acordo com alguns critérios como: data, perfil dos participantes e objetivo.

Porém, uma vez visto e definido o tipo de evento a ser desenvolvido, é imprescindível conhecer as ações que devem ser tomadas pelas partes integrantes da organização do evento visando garantir o sucesso do mesmo. É neste contexto que Nakane (2000) afirma que em eventos, o profissionalismo aliado a um excelente planejamento é o segredo do sucesso e, por meio de técnicas, criatividade, bom senso, dedicação e um

contínuo acompanhamento de todas as etapas existentes na realização de um evento, o sucesso é o resultado certo.

Verifica-se então que o planejamento é parte fundamental para a consecução de um evento, no entanto, as etapas de organização de um evento abrangem também a fase de execução do evento e pós-evento, aonde irão se avaliar os resultados positivos e negativos do mesmo. Assim, Nakane (2000) divide as etapas de organização de um evento em: fase de concepção, pré-evento, evento e pós-evento.

Outro fator chave na organização de um evento é a definição da instituição que tornará possível a realização do evento, isto é a instituição organizadora que, na concepção do evento irá apontar os objetivos gerais e específicos do mesmo. Logo após, serão desenvolvidas e aprimoradas as atividades e atitudes que irão compor o plano de ação, ou seja, as estratégias, dentre elas, as que merecem destaque são: o temário, os objetivos gerais e específicos, a escolha do local, a data e horário, a estratégia de comunicação, levantamento de recursos do promotor ou patrocinadores, captação de recursos, planejamentos dos recursos materiais e equipamentos, planejamento dos recursos humanos, entre outros.

Estas atividades, por sua vez, deverão ser executadas por um grupo de pessoas que precisarão fundamentalmente de uma excelente coordenação e sinergia de equipe. Richero (1999) acredita que a figura do coordenador deve possuir uma cultura ampla que lhe permita relacionar-se positivamente com pessoas de diferentes nacionalidades, níveis sociais; deverá ter conhecimentos de psicologia de grupos, rapidez na resolução de imprevistos e tomada de decisões, facilidade de expressão além de qualidade de organização e discricção. Por outro lado, Nakane (2000) coloca que é importante a definição de um cronograma visando aglutinar em fases distintas as atividades e os prazos para sua realização para melhor coordenar as equipes. Precisa-se também uma revisão periódica e o acompanhamento de cada item para evitar surpresas desagradáveis e revisar a cronologia estipulada, caso seja necessário.

2.2 Diagnóstico organizacional e o ambiente interno

Ter um bom conhecimento a respeito da organização e de suas atividades, processos e características, além de manter-se informada sobre o ambiente no qual está inserida, torna-se imprescindível para um processo de mudança mais seguro e eficaz. Conforme Coopers e Lybrand (1996, p. 119) para se fazer a análise de tais aspectos, o diagnóstico organizacional é um instrumento bastante eficaz, que nada mais é do que um processo de análise externa e interna que deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Dentro do contexto do diagnóstico organizacional, encontram-se então o ambiente interno, a partir da análise da estrutura organizacional, os recursos humanos, tecnológicos, materiais além de planejamento e decisão.

Para Tavares (2000) o confronto entre os ambientes externo e interno juntamente com o atributo das competências e habilidades atuais e potenciais da organização é que dará significado e direção às ações em busca da visão e cumprimento de metas.

O autor ainda afirma que a análise do ambiente interno é um instrumento que proporciona o conhecimento dessas habilidades e competências. Ela deve ser conduzida segundo as exigências de atuação visualizadas no ambiente externo e pelo que se pretende para a organização, através de sua visão e missão.

Dessa forma, para melhor análise do ambiente interno seguem-se os conceitos e a importância de cada variável que compõe a estrutura organizacional: divisão do trabalho e especialização, coordenação, formalização, níveis hierárquicos, amplitude de controle, cadeia de comando, centralização e descentralização, supervisão direta, além dos tipos de estrutura que podem ser caracterizados como linear, funcional, de linha e assessoria ou de estrutura simples.

Cabe ressaltar que todas as variáveis mencionadas devem ser vistas em conjunto, visto que estão totalmente interligadas umas as outras, formando todo o contexto de estrutura organizacional.

A estrutura de uma organização na visão de Jucius e Schlender (1978), consiste na anatomia na qual a empresa opera a fim de dar uma disposição sistemática ao trabalho a ser feito, englobando desde as tarefas mais simples à divisão mais importante. Os autores afirmam ainda que a estrutura organizacional é o arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional.

Desta maneira, existem diversos tipos de estrutura organizacional, definidos por vários autores. Porém a maioria das organizações é composta não por apenas um tipo de estrutura, mas por uma combinação de tipos, que se adaptam à realidade da organização, sendo que a sua caracterização do tipo de estrutura pode se dar através da estrutura formal ou informal.

Uma das estruturas formais encontradas é a *organização de linha*, nesse onde há pouca especialização; a prestação de contas é única, ou seja, o subordinado presta contas somente ao patrão. O controle é centralizado já que não há assessoria auxiliar para dar assistência ao executivo de linha em tomar decisões ou exercer controle. Por outro lado, existe a *organização funcional*, onde quanto mais especializada uma tarefa mais eficiente seria a organização, permitindo que cada indivíduo tivesse autoridade para tomar decisões e exercer comando em sua função particular. Por fim, a *organização de linha e assessoria* é uma combinação favorável entre os tipos de organização linear e formal.

Mintzberg (2003) por sua vez expõe a *estrutura simples*, sendo esta uma organização que possui pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre as unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento e treinamento.

Pode-se dizer que é a partir da formação da estrutura organizacional, que os demais aspectos, como divisão de trabalho, especialização, autoridade e coordenação irão se moldar e construir as suas características.

3 METODOLOGIA

Visto que o propósito básico do presente trabalho é estudar questões específicas sobre o Instituto do Festival de Dança, o estudo foi caracterizado como pesquisa-diagnóstico. O caráter da pesquisa foi predominantemente qualitativo, com a obtenção de alguns dados quantitativos que auxiliaram na compreensão do contexto. Num segundo momento, o estudo comportou a pesquisa de campo, pela necessidade de coletar dados primários da empresa de estudo. A estratégia de pesquisa utilizada nesta instância foi então o estudo de caso. Para a sua operacionalização e coleta de dados foram realizadas entrevistas com coordenadoras do Instituto: a coordenadora executiva e a coordenadora

administrativo-financeira. Na entrevista foram utilizadas de perguntas abertas, com o auxílio de uma lista de tópicos de assuntos pertinentes, que permitiram ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Aliadas às entrevistas, foram realizados contatos por meios eletrônicos, afim de captar informações que possam complementar o estudo, tais como documentos da empresa, declarações de outros componentes da equipe, fontes históricas do evento “Festival de Dança de Joinville”, ou pontos que não foram bem esclarecidos na entrevista. Num último momento foi realizada a análise de conteúdo referente aos dados coletados. Desta maneira, serão apresentados e sistematizados a seguir todos os dados coletados, buscando responder as questões básicas definidas pelos objetivos geral e os específicos deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O Festival de Dança de Joinville

O Festival de Dança de Joinville completa, no ano de 2007, vinte e cinco anos de realização. Ao longo destes anos, estima-se que cerca de noventa mil estudantes e profissionais tenham participado do evento, sendo que os espetáculos realizados foram vistos por mais de um milhão de pessoas, reunindo anualmente mais de 4,5 mil participantes, entre estudantes e profissionais de dança, que buscam no evento uma oportunidade de crescimento e troca de experiências.

A princípio pode-se dizer que, ao ser um evento o qual consiste em unir participantes e pessoas interessadas em assuntos culturais, e disponibiliza uma infraestrutura adequada para que isto aconteça, o Festival de Dança de Joinville caracteriza-se, como evento cultural, dentro do turismo cultural.

De acordo com a sua categoria, o evento apresenta mais características institucionais, isto é, seu objetivo principal é o de reunir pessoas interessados no tema do evento, para assim firmar o conceito e a personalidade do próprio evento, juntamente com o da instituição organizadora. É verdade, porém, que o evento mobiliza uma grande quantia de dinheiro, e o comércio se beneficia significativamente com a sua realização, mas mesmo assim, considerando os reais interesses dos organizadores do festival de dança, ele não pode ser categorizado como evento promocional.

O evento é estritamente ligado com a sua causa, relacionado à arte, especificamente a dança, não se limita apenas na competição de escolas de dança, como muitos pensam. O festival tem o intuito de ressaltar aspectos da cultura para conhecimento geral, por isso, considerando a área de interesse, caracteriza-se também como evento artístico e cultural.

Para conseguir atingir esta meta de valorização e maior conhecimento cultural pelo público em geral, o festival não se apresenta apenas como festival, propriamente dito, o qual é caracterizado como uma festa de variedades demonstrando ao público uma gama de estilos e apresentações variadas. O evento como um todo consiste em mostras competitivas e não competitivas de danças de diversos gêneros, palestras, seminários, apresentação de trabalhos acadêmicos, mostras em palcos abertos, cursos e oficinas, e outras atividades.

De acordo com a sua rotatividade, referenciando neste ponto a referente à comissão organizadora dos eventos, esta é considerada baixa. Hoje, o evento é realizado pelo Instituto do Festival de Dança, cujo único objetivo é a própria organização do festival. O evento possui uma periodicidade regular, sendo que o período de intervalo de ocorrência do evento é sempre anual, acontecendo na segunda quinzena de julho, coincidindo então com

as férias escolares e com a baixa temporada do turismo de lazer. A data de realização do evento ainda não é considerada fixa, ela é móvel, porém sofrendo alterações insignificantes.

No entanto, vale lembrar que, com a evolução apresentada pelo festival, em termos de volume e reconhecimento, durante todos estes anos de existência, o município de Joinville sentiu necessidade de adaptar o seu sistema turístico de acordo com as demanda para alta temporada.

Especificando ainda mais a caracterização do festival, este segue as peculiaridades de um evento especial, já que consiste em apresentações deliberadamente planejadas e criadas para atingir metas e objetivos especificamente de cunho cultural e social.

Com o passar dos anos, o evento, além de contribuir para a ascensão do turismo na cidade de Joinville na temporada de inverno, veio criando raízes na própria comunidade. Hoje, o Festival de Dança de Joinville tornou-se sinônimo do nome do local, já que além de atrair grandes somas de dinheiro, provoca uma forte sensação de orgulho local e até reconhecimento internacional. Desta maneira, o festival é identificado também como evento de marca.

De acordo com o seu porte, estima-se que o festival reúna mais de 500 participantes, contabilizando desde as escolas de dança, até os profissionais e interessados em participar do evento, seja competindo, fazendo cursos, ou participando de outros eventos simultâneos, portanto, o evento é de grande porte.

Se tratando do perfil dos participantes, o evento é dirigido para um público específico o qual apresenta afinidades com o tema proposto, neste caso, a arte. Vale lembrar, porém, que com o passar dos anos este perfil de participantes e públicos espectadores vêm crescendo e diversificando, sendo que outras pessoas não necessariamente tão intimamente ligadas com a dança, freqüentam o evento. Hoje, há grande participação de turistas culturais, os quais são provenientes de diferentes cidades, e tem o objetivo de apenas prestigiar o evento em si ou a cidade em “clima de Festival de Dança”. São estes turistas os que possuem maior poder aquisitivo e contribuem para o turismo local em si, consumindo serviços nos melhores hotéis, restaurantes e áreas de lazer. Outro público bastante acentuado no festival é o público da terceira idade, que usufruem do festival como forma de lazer e distração. Já o público jovem, adolescente, representa grande volume e usufrui não apenas do festival como lazer, senão como um ponto de encontro e de relacionamento. Por fim, são os estudantes de dança, participantes da mostra competitiva e palcos abertos, os mais fiéis em termos de assiduidade, e a maior parcela de interessados no objetivo fim do festival.

4.2 Instituto do Festival de Dança

Foi em 1999 que o Instituto foi criado com um único objetivo, a gestão e organização do Festival de Dança de Joinville. Desde então, a organização mantém um caráter mais profissional no posto de vista técnico e administrativo do evento cultural. A seguir, será apresentada uma caracterização geral da organização, bem como a sua análise interna considerando os seus diversos componentes.

O Instituto do Festival de Dança é uma organização sem fins lucrativos, que dirige as suas atividades durante todo o ano para a realização dos onze dias do Festival de Dança de Joinville. A sua equipe é composta por um Diretor Executivo, um Diretor de Produção, um Coordenadora Executiva, uma Coordenadora Administrativa, uma Coordenadora de

Área, dois Assistentes sendo um Executivo e um Financeiro. Esta estrutura é ampliada no período de março a agosto, de acordo com o cronograma de atividades do Festival.

Sua estrutura envolve então dois conselhos - o Deliberativo e o Artístico -, além de uma Coordenação Executiva. Sediado no Centreventos Cau Hansen, o Instituto mantém uma estrutura física enxuta. À medida que o evento se aproxima, são agregados profissionais em regime de trabalho temporário, para atender todas as demandas.

A estrutura organizacional não está apresentada por um organograma formal, no entanto, as entrevistadas possibilitam compreender como são deliberadas as funções e responsabilidades pelos cargos e como funcionam os diferentes níveis hierárquicos da organização. Esta estrutura é mantida até o mês de março, onde começam a seleção de outros colaboradores. Primeiramente faz-se a contratação temporária dos chefes de equipe, os quais irão selecionar sua própria equipe de acordo com as especificações de suas atividades. Paralelamente, contratam-se os produtores, via terceirização, os quais também recrutarão seus assistentes, apoios e atendentes.

A direção executiva, composta por três diretores, acompanha todos os processos por meio de reuniões semanais, e diariamente pela utilização de correio eletrônico e métodos de comunicação eletrônica (skype e messenger). Detectou-se que o presidente e o vice-presidente participam de algumas reuniões, e tomam apenas decisões macro, como o orçamento global, concepção global, decisões estas tomadas de maneira participativa com os coordenadores.

Portanto, pode-se dizer que o Instituto do Festival de Dança possui características de mais de um tipo de estrutura, isto é, uma combinação destes tipos que se adaptam melhor a realidade da organização. Num primeiro momento, na fase de concepção do evento, onde há existência apenas de um conselho artístico e deliberativo, e uma direção executiva que é de fato que está envolvido diariamente com a organização, a estrutura apresenta maiores características de uma estrutura simples. Pode-se concluir isto uma vez que existem poucos assessores de apoio, a divisão de trabalho não é extremamente rigorosa e há pouca hierarquia gerencial. Outras características que se adequam ao tipo de estrutura simples são: comportamento pouco formalizado, uso mínimo de treinamento, a comunicação flui informalmente, as atividades são pouco repetitivas e os colaboradores se identificam muito com a organização. A coordenação, por sua vez, nesta fase apresenta características de ajustamento mútuo, entre os quatro colaboradores que frequentam o instituto. Estes colaboradores trabalham lado a lado, em pequenos grupos e a sua comunicação é informal.

Num segundo momento, a estrutura da organização é ampliada, apresentando uma estrutura mais aguda, com o recrutamento de chefes de equipe, juntamente com os seus times de trabalho, além de ocorrer a terceirização de várias áreas durante a implementação do evento. Desta maneira, a estrutura começa apresentar mais características de uma organização do tipo rede orgânica ou empresa virtual, onde se pressupõe a existência de um grupo estratégico, neste caso os conselhos e a coordenação, há utilização em grande escala de terceirização, e a organização não apresenta uma estrutura clara, decorrente neste caso do trabalho ser temporário. Tratando da coordenação, a supervisão direta torna-se mais relevante nesta fase, já que os chefes de equipes e coordenadores passam a ser responsáveis pelo trabalho de outras pessoas, tendo que instruí-los e monitorando o seu andamento. Alguns trabalhos de assistência e apoio são padronizados já que os trabalhos são mais repetitivos, como de secretaria e recepcionista. Ainda assim, percebe-se a grande existência de um contato direto, e um canal aberto para todos os níveis hierárquicos.

Com relação ao planejamento estratégico, este não é formalizado na organização. Em 2005 foi realizado um planejamento estratégico com o auxílio de profissionais especializados, porém, este não atendeu as expectativas da organização, a qual não considerou indicado e válido para o seu sistema de funcionamento. As coordenadoras entrevistadas indicaram, no entanto, indicaram a intenção de elaborar um novo planejamento estratégico após a adaptação do estatuto – ainda pendente de aprovação durante a realização da pesquisa.

Mesmo não havendo um planejamento sistematizado, é possível observar que existem processos de planejamentos estratégicos, táticos e operacionais no decorrer do ano. O planejamento estratégico é iniciado em setembro, durante a reunião com o Conselho Artístico. Nesta reunião são discutidas as mudanças no regulamento, as possibilidades de atrações para as noites especiais, as datas, prazos e as características globais do próximo festival. Após, a diretoria realiza a devida delegação de tarefas e responsabilidades para as coordenadorias, ações próprias de um planejamento tático. Nesta etapa também são estimados os custos e valores para a realização do evento, o qual será evidenciado no orçamento - que inicia-se em dezembro, e tem os ajustes finalizados em janeiro, para ser apresentado nos projetos de captação de recursos.

Até fevereiro a formatação do evento deve estar pronta, uma vez que durante o mês de março a fase de pré-evento acaba para dar início à fase do evento, onde o planejamento operacional ocorre diariamente nos diferentes grupos de trabalho, por meio de reuniões dos chefes de equipe com os seus colaboradores ou das próprias coordenadorias com os chefes de equipe.

Com relação às decisões, estas ocorrem de forma programada e não programada. Pode-se afirmar que as decisões programadas, estratégicas e gerenciais são mais utilizadas na fase de concepção do evento, mediante a reunião dos conselhos e coordenadorias que discutem o rumo da organização e, de forma participativa e coletiva, chegam a um consenso. Neste momento também são objetivadas a tomada de decisões otimizadas em relação a mudanças necessárias para futuros festivais.

Durante a fase de implementação do evento, onde os imprevistos acontecem em tempo real, às decisões não programadas e operacionais ocorrem com mais frequência. Vale lembrar também, que nesta fase há ocorrência de decisões individuais, já que muitos dos colaboradores trabalham individualmente e dispõem de autonomia de julgamento diante das situações enfrentadas.

4.3 Pontos fortes e fracos

Através da análise das variáveis internas do Instituto do Festival de Dança, tornou-se possível identificar os pontos fortes e pontos fracos do mesmo.

Sendo assim, baseando-se na análise anteriormente desenvolvida, destacam-se como pontos fortes aspectos tais como a existência de equipe especializada no desenvolvimento de eventos culturais, registros contábeis estruturados e transparentes, bom relacionamento entre os membros, processo decisório participativo e pouco burocrático, alto nível de delegação de tarefas e a existência de equipe operacional autônoma, fatos estes que acarretam na identificação dos times com a organização e, conseqüentemente, no envolvimento com a causa do evento.

Como oportunidade de destaque nota-se o reconhecimento do caráter social da organização diante da comunidade, fato que concede ao evento credibilidade e acesso no local.

Dentre os pontos fracos destacaram-se aspectos relativos a gestão de pessoas e organização e métodos de trabalho. No que refere-se a gestão de pessoas nota-se que devido ao fato de não haver área específica para a tal atividade há como consequência a carência de interdisciplinariedade na composição profissional, treinamento. No que tange aspectos como organização e métodos de trabalho destaca-se a carência de padronização e formalização dos processos, conhecimento a respeito de Sistemas de Informação, cópias de segurança dos registros e planejamento estratégico formal. Tais fatos afetam diretamente o processo decisório e a utilização dos recursos disponíveis – tendo como consequência o caráter reativo da gestão.

Dentre as possíveis ameaças destaca-se a falta de maior envolvimento com o Estado, uma vez que a gestão terceirizada, sobrecarregada, é inviabilizada de assumir papéis estratégicos.

CONCLUSÃO

O Festival de Dança de Joinville tem apresentado, ao longo dos anos, alta capacidade de crescimento e aprimoramento em termos de evento cultural desde a sua criação. Este crescimento provocou a necessidade de fundação de uma organização capaz de reunir os seus esforços apenas numa causa, a gestão e o desenvolvimento do Festival, e foi assim que surgiu o Instituto do Festival de Dança.

Após a coleta e análise dos dados, identificou-se o Festival de Dança de Joinville como um evento de grande porte, o mesmo tem por fim a reunião de estudantes, profissionais ou qualquer outra pessoa que se identifique com a arte da dança, o que o torna um evento de categoria institucional artístico e cultural. É considerado um evento de rotatividade baixa, ou praticamente nula, considerando que existe pouca rotatividade na composição da comissão organizadora responsável pela sua execução. Sua periodicidade é constante e regular, acontecendo anualmente durante o período de recesso escolar em julho. Com relação à data, ela sofre alterações insignificantes com os anos, porém ainda não podemos denominar como sendo fixa, como em comemorações cívicas. Com relação ao perfil do seu público, o evento é bastante diversificado. Mesmo os estudantes e participantes da mostra competitiva se apresentarem em maior volume, já nota-se uma frequência acentuada de turistas culturais no evento, bem como público de terceira idade e adolescentes, que usufruem do Festival também como um espaço de relacionamento.

Já em relação ao objetivo específico de análise do ambiente interno do Instituto, foram vistos os seguintes aspectos; estrutura organizacional, coordenação, centralização e descentralização, especialização, planejamento e decisão.

No período de concepção e planejamento do evento, a estrutura é predominantemente do tipo simples. Isto porque existem pouco assessores de apoio, a divisão de trabalho não é extremamente rigorosa e há pouca hierarquia gerencial. Também se tem como base conclusiva o fato do comportamento ser pouco formalizado, o uso mínimo de treinamento, a comunicação fluir informalmente, as atividades serem pouco repetitivas e os colaboradores se identificarem muito com a organização.

Já num segundo momento, especificamente no mês de março, a estrutura começa a tomar novas formas. Inicia-se então o processo de recrutamento e seleção da equipe que fará parte da implementação do evento. Esta equipe é composta por chefes de times, que selecionam seus membros de acordo com as responsabilidades afins e as respectivas competências profissionais, nas áreas de produção, comunicação visual, som e iluminação, entre outros.

Por consequência destas características, a estrutura organizacional toma forma de empresa virtual, através da qual se presume a existência de um grupo central estratégico, há terceirização em grande escala e a organização não apresenta uma identidade bem formada.

As respectivas subordinações não são apresentadas por níveis hierárquicos em um organograma formal, porém há uma distinção na nomenclatura de cada cargo de acordo com a faixa de remuneração. Por outro lado, a divisão de tarefas na fase pré-evento é ocorre com menor rigor, momento em que as atividades são principalmente gerenciais e pouco repetitivas, desta forma, os colaboradores dispõem de maior amplitude na realização das mesmas.

Já na fase de implementação do evento, alguns cargos apresentam maior especialização tanto vertical quanto horizontal, decorrente da necessidade de funções com requisitos mais técnicos e atividades mais repetitivas.

Verificou-se que não existe um planejamento estratégico sistemático, porém o planejamento ocorre de maneira informal de acordo com a evolução do evento. Em setembro inicia-se a concepção global do evento quando são definidas as estratégias macro, logo após, determina-se as diretrizes para se chegar a tais estratégias, isto é, o planejamento tático. Por fim, na implementação do evento, o planejamento acontece diariamente a medida que o evento acontece, principalmente com a equipe operacional.

A respeito das decisões, elas são tomadas de maneira participativa entre os Conselhos e a Coordenadoria, quando trata-se de decisões estratégicas e otimizadas. As demais reuniões apenas entre coordenadores, e chefes de equipe, ainda possuem a predominância participativa, porém, trata-se comumente de questões administrativas e operacionais.

Desta maneira, conclui-se que o objetivo geral de analisar o ambiente interno do Instituto do Festival de Dança e descrever a sistemática para a realização do pré-evento cultural "Festival de Dança de Joinville" foi alcançado com sucesso na finalização deste trabalho.

Cabe então destacar a importância mais uma vez da gestão e do planejamento dentro de uma organização, qualquer que seja o seu ramo de atuação. Diante da maior parte dos organizadores de eventos serem profissionais em turismo, faz-se necessária a presença de administradores que saibam como lidar com diversos conflitos, e implementar um planejamento adequado ao perfil da organização que permita minimizar o caos e os imprevistos na hora do evento acontecer.

REFERENCIAL TEÓRICO

ALLEN, Johnny. *Organização e gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

FUNIBER. *Curso de Capacitação Técnica em Consultoria Turística*. Florianópolis: Funiber, 2002.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. *Introdução à administração: elementos de ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

NAKANE, Andréa. *Técnicas de organização de eventos*. Rio de Janeiro: Infobook, 2000.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). *Lo que todo gestor turístico debe saber*. Madrid (Espanha): OMT, 1995

RICHERO, Alicia. *Eventos: guía práctica para su planeación y ejecución*. México: Trillas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000

TOMANIK, Eduardo Augusto. *O olhar no espelho: conversas sobre a pesquisa em ciências sociais*. Maringá: EDUEM, 1994.